

GESTIÓN DE PROYECTOS

Un reto para las PYMES en el entorno empresarial actual



Gregorio Delgado Pérez

Project Management Professional (PMP®) del PMI. Executive MBA y vicesecretario de la AVIT

En el entorno actual, donde es esencial incrementar continuamente la eficiencia y la eficacia de las organizaciones, los proyectos, tanto externos de servicio a los clientes, como internos de gestión del cambio, son de complejidad creciente. El carácter multidisciplinario y multicultural de los mismos seguirá creciendo en los próximos años. Los proyectos de las organizaciones, tanto privadas como públicas, reclaman cada vez más una gestión profesionalizada de los mismos.

Podríamos decir que esta profesionalización está extendida con un grado razonablemente elevado entre grandes corporaciones, aunque nos sorprenderíamos al reconocer las carencias existentes en el campo en un análisis más cercano. Me refiero a una excesiva frecuencia de falta de políticas de Gestión de Proyectos integradas con la estrategia de la empresa (GP), nombramiento de jefes o directores de proyectos con criterios ajenos al cumplimiento de los objetivos de los mismos, o falta de formación de los empleados.

Sin embargo, este breve artículo se dirige principalmente a las PYMES a quienes de modo usual, y por sus características propias, les resulta más difícil disponer de recursos para dedicarlos al área de la gestión de proyectos. Y sin embargo disponer de conocimientos avanzados en la GP será, en mi opinión, cada vez más crítico en la supervivencia de este tipo de empresas. No pretendo realizar un análisis de su situación, ni por supuesto desarrollar cual puede ser el camino a seguir. Pero sí quie-

ro presentar aspectos, sobre los que parece que existe un cierto consenso, a los que las PYMES deben prestar atención, centrados eso sí en un entorno de fuerte incertidumbre (casi me atrevo a decir desconcierto) como el actual: necesidad de innovar, necesidad de realizar mejoras continuas, necesidad de abrir nuevos mercados e internacionalizarse, o necesidad de colaborar con otras empresas e instituciones en proyectos de envergadura inabarcable para una PYME. Todos estos aspectos obligan a las PYMES a mejorar sus conocimientos en el área de la gestión de proyectos, tanto para participar en ellos, por ejemplo como miembros de una red de excelencia, como para llegado el momento poder liderarlos.

Creo interesante dar algunos consejos y ejemplos prácticos de como acometer el problema, y sobre todo facilitar referencias para poder profundizar con garantías en este apasionante área de conocimiento.

He pasado los primeros años de mi trayectoria profesional trabajando en grandes multinacionales, y en los últimos años he estado estrechamente involucrado con PYMES. A pesar de las veces que lo he oído, no deja de sorprenderme cuando un directivo de una PYME me dice: “nosotros somos pequeños, no necesitamos eso”, refiriéndose a utilizar soluciones TIC, a identificar las funciones dentro de la organización de la empresa, a identificar los procesos críticos [1], [2], a disponer de un sistema de control de calidad, a identificar cuales son las competencias que los empleados deben tener, ... a realizar una gestión de proyectos profesionalizada. Creo que una PYME necesita de las mismas herramientas de gestión y operación que cualquier gran multinacional, por supuesto adaptadas a su tamaño, pero en todo caso formalizadas de algún modo.

Pero cambiar hábitos y modos de actuación, algo que normalmente no hacemos por gusto o fácilmente, es sin embargo necesario. A las PYMES no les queda más remedio que cambiar, adaptarse o ... , como a cualquier empresa. Es esencial a la hora plantearse un cambio, gestionar el mismo, en especial, tener en cuenta los intereses, necesidades y motivaciones de las personas involucradas, considerar la dimensión humana. Ver *Figura 1. Gestión del cambio*.

Muchas PYMES tienen un modo de operar ‘cortoplacista’, muy al día. Introducir cambios importantes en un entorno así es muy difícil, puede haber pocos recursos humanos y financieros para analizar, planificar y ejecutar adecuadamente cambios de

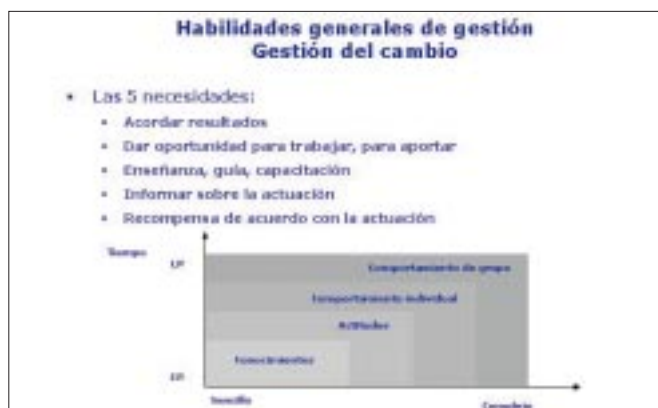


Figura 1. Gestión del cambio

relevancia. Pero si no lo hacemos ya sabemos a lo que estamos abocados. Mi propuesta es ir introduciendo pequeños cambios, que produzcan mejoras inmediatas en las operaciones o proyectos de la empresa. Por ejemplo para solucionar algún problema surgido en un proyecto anterior. Y por supuesto, siempre desde la perspectiva del cliente, que debe ser la figura integradora de la empresa, y de la rentabilidad.

Al desarrollar y aplicar conocimientos en la gestión de proyectos se debe tener en cuenta algo casi obvio pero esencial: un proyecto es un esfuerzo *temporal* realizado para crear un producto, servicio o resultado *único*. El Project Management Institute (PMI) define las siguientes áreas de conocimiento en la gestión de proyectos: gestión integradora del proyecto, del ámbito, del calendario, de costes, de la calidad, de los recursos humanos, de la comunicación, de los riesgos, de las compras. Áreas existentes también en la gestión empresarial, pero de conocimientos diferenciados de la misma por las características de *temporal* y *único* de los proyectos. El PMI es pues la fuente de referencia que recomiendo para adentrarse en el conocimiento de la gestión de proyectos profesionalizada, en especial a través de sus estándares "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK® Guide) y "Organizational Project Management" (OPM3™) [2]. El primero da apoyo en desarrollar capacidades para acometer proyectos individuales, y el segundo, más ambicioso, basándose en el primero, da apoyo en desarrollar capacidades tanto en actividades de proyectos, como en la organización empresarial con el objetivo de alcanzar los objetivos de la empresa. Ambos estándares son suficientemente flexibles como para poder ser aplicados a cualquier proyecto (de cualquier tamaño) y a cualquier organización.

Podemos comenzar por analizar las funciones y procesos existentes en la empresa. Evaluar si las funciones actuales identificables sirven a los objetivos de la empresa y crear nuevas si es necesario. Esto no implica necesariamente un aumento de plantilla aunque seguramente sí la necesidad de acciones específicas de formación. Identifiquemos pues la función de "Oficina de Proyectos" y asignémosle las responsabilidades que creamos oportunas, algunas de ellas se presentan en la *Figura 2. Responsabilidades de la oficina de proyectos*.

Podemos establecer un sistema de control de documentación (algo inexistente en muchas PYMES) a la medida de nuestras necesidades, con un procedimiento de elaboración y aprobación de documentos, con un fichero de registro de documentos y un sistema de almacenaje de los mismos. Seguro que nuestros clien-

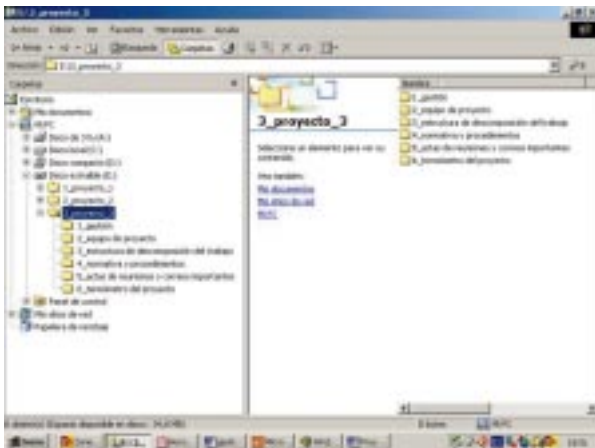


Figura 3. Estructura de carpetas de proyecto



Figura 2. Responsabilidades de la oficina de proyectos

tes y suministradores notarán la mejora inmediatamente en posibles documentos registrados que les enviemos (por ejemplo propuestas).

Empresas con alto grado de similitud entre sus proyectos pueden estandarizar en alto grado la gestión de los mismos. Para ello propongo una estructura fija y cerrada en cuanto a los documentos que se deben generar como soporte a la gestión de proyectos, como gestionar los mismos y la disponibilidad de estos en la empresa. Estos documentos pueden estructurarse en las siguientes áreas: Gestión, Equipo de proyecto, Estructura de descomposición del trabajo, Normativa y procedimientos, Actas de reuniones y correos importantes, Termómetro del proyecto (herramienta de seguimiento).

Para estandarizar al máximo la gestión de proyectos es importante definir de un modo cerrado qué documentos deben existir en cada área en todos los proyectos.

En proyectos con dispersión geográfica en la ejecución de los mismos, el sistema de gestión de proyectos sólo será útil si se puede acceder a él con independencia de la ubicación del empleado. Esta accesibilidad remota puede garantizarse a través de distintas tecnologías de comunicación. De este modo, cada proyecto dispondrá de una carpeta electrónica formando una estructura que podemos denominar "Estructura de carpetas de proyecto". Ver *Figura 3. Estructura de carpetas de proyecto*.

Con estos ejemplos simplemente he pretendido ofrecer casos de actuaciones muy sencillas pero, en general, de gran efectividad, que requieren inversiones muy reducidas o prácticamente nulas. Ah, y sobre todo no nos olvidemos de establecer indicadores que nos permitan evaluar nuestros progresos.

La situación descrita en este artículo presenta varias características que hacen que el Ingeniero de Telecomunicación pueda ser uno de los agentes del cambio que presento como necesario dentro de las PYMES. Nuestra experiencia en grandes empresas, en las políticas de gestión de proyectos, en proyectos complejos, nuestros conocimientos en las TICs, cada vez más críticas en los procesos empresariales, nuestras competencias en el análisis de problemas, en la búsqueda de soluciones sub óptimas pero aplicables, son de gran valor para las PYMES si somos capaces de comprender sus características propias y el entorno en el que actúan [3], [4].

Referencias:

[1] European Foundation for Quality Management. www.efqm.org

[2] Project Management Institute. www.pmi.org

[3] Estudios PAFET. www.coit.es

[4] Situación laboral de los ingenieros de telecomunicación. Volumen I y II. www.coit.es